

ENTRETIEN

economie.union@sonapresse.com

Jean-Yves Grall : " Notre succès, à ce jour, repose sur plusieurs éléments "

LE directeur général d'Assala Gabon fait le point sur les investissements du Groupe au Gabon.

Propos recueillis par Maxime Serge MIHINDOU
Libreville/ Gabon

L'UNION. Depuis son arrivée au Gabon en 2017, Assala Gabon a connu des résultats en constante amélioration. Dans un contexte de reprise de l'activité économique, comment cette jeune entreprise a-t-elle pu avoir un impact positif aussi rapidement ?

Jean-Yves Grall : avant de vous lancer dans une entreprise, vous avez besoin d'argent pour investir ou, dans notre cas, pour réinvestir. D'ici la fin 2020, Assala aura réinvesti 358 milliards de FCFA, soit 600 millions de dollars, pour renforcer l'entreprise et lui garantir un avenir durable à long terme. Vous avez également besoin de personnes expérimentées et talentueuses, pour faire fonctionner l'entreprise. Mais cela ne suffit pas en soi. À mon avis, pour qu'une entreprise réussisse, vous avez besoin de collaborateurs et de partenaires, qui sont aussi curieux, innovateurs, responsables, qui s'approprient leur rôle, et savent faire preuve d'une certaine humilité. Ainsi, l'état d'esprit est ouvert ; nous pouvons continuellement apprendre les uns des autres, et aussi des autres entreprises, identifier et cultiver nos forces, tout en nous soutenant les uns les autres pour remédier à nos faiblesses. Notre succès, à ce jour, repose sur tous ces éléments, plus une bonne dose de travail acharné, de dévouement et de confiance en l'avenir.

En ce moment, quels sont les défis auxquels Assala Gabon est confronté ?

Nous avons des équipes techniques fortes en place et des partenaires solides. Cela se traduit en interne par des progrès constants sur la voie de l'amélioration continue. Nous renforçons notre société continuellement, afin de la rendre aussi robuste que possible – ce qui est d'autant plus important que les plus grands défis que nous avons à relever aujourd'hui sont tous externes –, qu'il s'agisse de la fluctuation du prix du pétrole, des impacts liés aux mesures de précaution coronavirus ou tout également des rumeurs qui sont propagées par des tiers, essayant de déstabiliser ou d'inquiéter soit nos employés, soit les

partenaires avec lesquels nous travaillons. Nous prenons toutes ces questions au sérieux. Nous suivons les évolutions des situations de près et communiquons régulièrement avec nos employés et nos partenaires en ce qui concerne le coronavirus, en nous assurant de protéger les personnes et notre entreprise. Nous avons travaillé, au cours des deux dernières années, à réduire nos coûts et optimiser nos opérations, tout en gagnant la confiance de nos différents partenaires. Grâce à cela, nous sommes en mesure de poursuivre nos activités, comme à l'accoutumée. Notre performance et la réalité de la situation qui invalident les scénarios catastrophes que certains pouvaient véhiculer nous permettent, d'une part, de montrer qu'il n'est pas utile de perdre du temps sur des spéculations et, d'autre part, de souligner les opportunités prometteuses qu'Assala met à la disposition de tous ceux qui travaillent pour et avec nous, tous les jours.

Comment fonctionne la relation entre le siège social de l'entreprise et Assala Gabon ?

Le mot synergie décrit probablement le mieux la relation entre les deux équipes. C'est une question de respect et de communication pour soutenir l'entreprise. Nous avons tous quelque chose à apporter sur la façon d'améliorer la sécurité et l'efficacité de nos opérations. Il y a beaucoup de rumeurs qui circulent, mais celles-ci ont tendance à provenir d'individus mécontents. La réalité est que les frustrations ont généralement peu à voir avec les réalités de l'entreprise. Notre société a une culture "portes ouvertes" et nous encourageons les gens à se parler, pour résoudre les problèmes. En fin de compte, il est dans l'intérêt de l'entreprise que tout le monde réussisse.

Dans les acquisitions à grande échelle comme celle faite par Assala, on entend parler de transition et de transformation. Où en êtes-vous aujourd'hui ?

La période de transition s'est achevée lorsque l'ancien opérateur a effectué la passation le 31 octobre 2017. Il s'agit d'une période définie, et c'est la norme. Ce qui est beaucoup plus difficile est la

transformation de l'entreprise : la mise en place de sa culture, l'évolution des mentalités pour s'assurer que chaque employé comprenne son rôle dans l'entreprise et sa contribution individuelle aux objectifs globaux. C'est un grand changement et chacun s'adapte à sa propre vitesse et avec ses propres méthodes. Le comportement de chaque salarié est scruté en interne et en externe, pour essayer de comprendre qui est Assala - mais en réalité, pour comprendre la société -. Il suffit de regarder les valeurs et l'esprit d'Assala.

Nous avons entendu dire que vous effectuez de nombreux audits dans l'ensemble de l'entreprise. Pourquoi ?

Les capitaux propres internationaux et la dette internationale utilisés pour le réinvestissement au Gabon sont assujettis à des règles, des obligations dont celle de se conformer à des normes spécifiques. Les contrôles externes, comme les audits, combinés à des contraintes internes, telles que notre Code de conduite, nos politiques, nos normes et nos procédures, garantissent la conformité d'Assala, et nous mesurons nos obligations. Certains considèrent les audits internes ou externes comme des exercices pénibles demandant de nombreux détails sur les processus et les politiques ; mais les audits sont avant tout une occasion pour nous de nous améliorer. Les audits internes nous assurent que nous sommes conformes aux règlements et aux procédures, et que nous surveillons d'encore plus près les projets ou les systèmes complexes ou sensibles. Cependant, la majorité de ces audits est réalisée par des organismes extérieurs, que ce soit le gouvernement, nos banques, nos assureurs, que nos actionnaires. Les auditeurs, qui étudient de nombreuses autres entreprises et qui connaissent les tendances, les opportunités et les menaces qui pèsent sur ces entreprises, nous apportent une clarté importante sur la façon de garder une longueur d'avance sur ces sujets. Un audit n'est pas une question de confiance ; il s'agit de pouvoir améliorer en permanence nos activités.

Il semble que vous vous attendiez à un niveau de professionnalisme extrême de la part de ceux qui travaillent pour Assala. Comment maintenez-vous la motivation de votre personnel ?

Notre projet lui-même, ambitieux et dy-



Photo: DR

Jean-Yves Grall.

namique, constitue la principale source de motivation ! Les réinvestissements importants dans l'activité insufflent une nouvelle vie à nos champs, et soutiennent non seulement la production, mais avec elle, une certaine sécurité de l'emploi à long terme, pour nos employés, et des opportunités pour les fournisseurs et prestataires. Ce qui apporte la tranquillité d'esprit à leurs familles aussi. Nous veillons à ce qu'il y ait de multiples opportunités pour les employés, qui ont les compétences professionnelles requises par l'entreprise, et qui sont alignés avec nos valeurs et notre esprit. Depuis notre arrivée, nous avons promu plus de vingt Gabonais à des postes de management et des mutations ont eu lieu au sein de l'entreprise, afin que les employés soient exposés à d'autres parties de l'entreprise. Le tout dans le cadre de leur développement personnel. Nous attendons de chacun de nos employés qu'ils respectent les normes les plus élevées, et nous nous efforçons d'attirer, puis de retenir les meilleurs talents pour les besoins de nos activités. Nos employés partagent nos valeurs et notre esprit, afin que leur engagement aille au-delà du simple accomplissement de leur travail. Assala Gabon offre à ses employés des salaires compétitifs et des avantages sociaux attractifs. Et nous sommes extrêmement fiers de reconnaître la contribution des employés, qui sont allés au-delà de leurs objectifs, en leur accordant le bénéfice d'un bonus annuel. Nous valorisons les personnes qui assurent la sécurité

de nos opérations, qui démontrent leur adaptabilité dans un environnement dynamique et font preuve d'esprit d'équipe pour une collaboration optimale. Les bonus sont un choix fait par l'entreprise et accepté par nos investisseurs, pour reconnaître la performance de nos meilleurs employés.

Que se passera-t-il lorsque votre actionnaire majoritaire décidera de vendre ses parts ?

Les actionnaires échangent des actions sur les marchés chaque jour et plusieurs fois par jour. Mais cela n'affecte pas le fonctionnement de l'entreprise, tant que celle-ci est correctement gérée, donc sa valeur maintenue. C'est notre responsabilité de rendre Assala encore plus fort pour que la société reste rentable pour tous nos actionnaires, y compris le gouvernement gabonais. Nous pouvons être fiers de ce que nous sommes, de ce que nous avons accompli et de ce que nous prévoyons d'accomplir. Mais la clé pour maintenir les résultats dans la durée repose probablement sur une certaine humilité. Nous nous efforçons de ne jamais cesser d'apprendre et de ne jamais cesser nos efforts pour nous améliorer. C'est le défi perpétuel. Mais c'est aussi ce qui protège l'entreprise et nous assurera de continuer à créer des emplois, à proposer des opportunités d'affaires pour nos fournisseurs et prestataires, et à payer des impôts, qui contribuent au développement économique du Gabon.